



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Drivers en moderatoren van de bedrijfsopleidingsinspanningen in Vlaanderen, een literatuuroverzicht

Ann Gevers, Joost Bollens, Anneleen Forrier & Luc Sels

Document 1 van het onderzoek 'Opleidingsbeleid in Vlaamse bedrijven: determinerende factoren en knelpunten', oktober 2000

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Hoger instituut
voor de arbeid

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid
E. Van Evenstraat 2e, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

DRIVERS EN MODERATOREN VAN DE OPLEIDINGSINSPANNINGEN, EEN LITERATUUROVERZICHT (DO1)

Ann Gevers,¹ Joost Bollens,² Anneleen Forrier,³ Luc Sels⁴

Inleiding

In dit onderzoek meten we de opleidingsinspanning van bedrijven aan de hand van meerdere indicatoren. Wij hebben daarbij zowel oog voor kwantitatieve als voor kwalitatieve aspecten van bedrijfsopleidingen. De kwantitatieve variabelen geven rechtstreeks een indicatie van de inspanningen die bedrijven leveren op opleidingsvlak. De kwalitatieve variabelen daarentegen doen eerder een uitspraak over de kwaliteit van de aangeboden opleidingen. In een eerste luik bespreken we bondig de voornaamste afhankelijke variabelen uit dit onderzoek. In een tweede luik bouwen we enkele hypothesen op met betrekking tot de impact van de in dit onderzoek opgenomen onafhankelijke variabelen. Deze worden ingedeeld in zogenaamde 'drivers' en 'moderatoren'.

1. Afhankelijke variabelen

Drie afhankelijke variabelen staan centraal: het investeringsniveau, de participatiegraad en de opleidingscyclus.

¹ Wetenschappelijk medewerker, Hoger Instituut voor de Arbeid, KULeuven, momenteel Department of Applied Economics, KULeuven (ann.gevers@econ.kuleuven.ac.be)

² Projectleider Onderwijs & Arbeidsmarkt, Hoger Instituut voor de Arbeid, KULeuven (joost.bollens@hiva.kuleuven.ac.be)

³ Doctoral Assistant, Department of Applied Economics, KULeuven (anneleen.forrier@econ.kuleuven.ac.be)

⁴ Associate Professor, Organization Studies, Department of Applied Economics, KULeuven (luc.sels@econ.kuleuven.ac.be)

1.1 Investeringsniveau

Als eerste indicator voor de opleidingsinspanningen wordt in dit onderzoek het niveau van *opleidingsinvesteringen* gehanteerd. We begrijpen hieronder de investeringen in interne of externe opleidingen op initiatief van het bedrijf. Gezien gegevens over dit investeringsniveau in de meeste bedrijven slechts voorhanden zijn voor afgesloten kalenderjaren (Denolf e.a., 1997), kijken we enkel naar de investeringen tijdens het voorgaande, afgesloten jaar.

Zowel investeringen in *interne* (on the job en off the job) als in *externe* opleidingen (georganiseerd en/of uitgevoerd door externe opleidingsverstrekkers) worden in rekening gebracht. Deze opleidingen moeten niet noodzakelijk plaats hebben in de bevraagde bedrijven. Om als 'bedrijfsopleiding' in aanmerking te komen, moet het echter wel gaan om opleidingen die *op initiatief van* het bevraagde bedrijf plaats hebben en kaderen in het competentie management ten aanzien van de eigen werknemers.

De opleidingsinvesteringen kunnen zowel in absolute als in relatieve termen worden gemeten. In absolute termen betreft het de totale opleidingskosten voor een bedrijf in 1998. Deze totale opleidingskosten omvatten de loonkost van werknemers in opleiding (aantal vormingsuren x gemiddelde loonkost); de loonkost van de verantwoordelijke voor vorming en van de interne trainers en opleiders (aantal vormingsuren x gemiddelde loonkost); de reis- en verblijfskosten of andere vergoedingen uitbetaald aan deelnemers tijdens hun opleiding; de kosten van lokalen, uitrustingen en materiaal gebruikt voor de vorming (inclusief het vormingscentrum of in verhouding tot het gebruik voor vorming); de betalingen aan andere organisaties belast met de externe vorming (externe opleiders, consultants, inschrijvingsgelden voor werknemers die een externe cursus volgen, ...). De kosten gemaakt voor vorming van werknemers van andere ondernemingen, voor stagiairs en werknemers met een leercontract worden niet meegeteld.

In relatieve termen worden de opleidingsinvesteringen veelal uitgedrukt als percentage van de totale loonmassa. Deze totale loonmassa omvat lonen, bonus-sen, vergoedingen in natura, sociale zekerheidsbijdragen, belastingen en niet-contractuele vergoedingen en kosten voor professionele vorming. De relatieve term is echter ook weer te geven als de opleidingsinvestering per werknemer en de opleidingsuren per werknemer. In volgende tabel geven we voor de drie onderzochte sectoren de verdelingen op deze diverse maatstaven weer.

Tabel 1 Informatie over de opleidingsinvesteringen in de vier onderzochte sectoren

	Drukkerij	Software	Groot-handel	Voeding	Totaal
Opleidingsinvestering/ totale loonkost (gem.)	0,67%	4,00%	1,27%	0,72%	1,43%
1ste kwartiel	0,0	0,68	0,10	0,11	0,07%
mediaan	0,29	2,78	0,63	0,47	0,64%
3de kwartiel	0,88	3,72	1,93	1,10	1,61%
	(n=54)	(n=38)	(n=46)	(n=74)	(n=212)
Opleidingsinvestering/ aantal werknemers (BEF)	12 500	79 200	23 400	11 400	26 617
1ste kwartiel	0	12 912	1 543	1 398	1 222
mediaan	4 055	51 813	11 304	6 525	9 507
3de kwartiel	13 157	83 995	30 568	17 826	27 048
	(n=54)	(n=38)	(n=46)	(n=74)	(n=212)
Opleidingsuren/ aantal werknemers (gem.)	10	62	17	6	20
1ste kwartiel	2,4	12,3	2,2	1,2	2,7
mediaan	6,2	26,7	6,7	4,3	6,9
3de kwartiel	21,8	51,6	19,6	9,8	20,7
	(n=52)	(n=37)	(n=37)	(n=67)	(n=193)

Als indicator van de mate waarin bedrijven investeren in opleiding worden in Tabel 1 drie variabelen aangegeven. De eerste meet de totale opleidingskost als percentage van de totale loonmassa, de tweede de totale opleidingskost per werknemer in de onderneming en de derde het aantal opleidingsuren per werknemer. Op basis van deze indicatoren kan worden vastgesteld dat de softwaresector duidelijk meer investeert dan de drie andere sectoren. De drie overige sectoren verschillen in termen van investeringsniveau minder sterk van elkaar. De voedingssector heeft wel een opvallend lager aantal opleidingsuren per werknemer.

1.2 Participatiegraad

Naast de opleidingsinvesteringen wordt de participatie van werknemers aan bedrijfsopleidingen bestudeerd. Op die manier krijgen we een idee over de mogelijke concentratie van de investeringen bij bepaalde groepen. Wat de participatiegraad betreft, vragen we hoeveel werknemers uit de drie personeelscategorieën (arbeiders, bedienden, directie en kader) een opleiding volgden in 1998 en hoe de opleidingsinvesteringen verdeeld waren over de drie personeelscategorieën.

De verwachting bestaat dat bedrijven doorgaans zullen investeren in doelgroepen waarvan zij een hoog opleidingsrendement verwachten. Als gevolg daarvan ontstaat een onderscheid tussen categorieën van personeelsleden die in verschillende mate profiteren van bedrijfsopleidingen. Zo is het mogelijk dat kaderleden meer opleidingskansen krijgen dan arbeiders. Dit heeft dan vooral te maken met

de perceptie die het management binnen een bedrijf heeft van de toegevoegde waarde die door middel van opleidingsinvesteringen bij bepaalde groepen personeelsleden kan worden bereikt (Glebbeek, 1993).

1.3 De kwaliteit van de bedrijfsopleidingen

Het is zinvol om niet alleen in te gaan op de opleidingsinspanning van bedrijven, maar tevens de kwaliteit ervan te analyseren. De opleidingscyclus is hiertoe een goed instrument. Het is een index voor de mate van volledigheid van het opleidingsproces. Voor een systematische opbouw van het opleidingsproces zijn verschillende opleidingsmodellen ontwikkeld. De modellen van Kessels & Pieters (1995), Goldstein (1991), Ivancevic (1995) en Simons & Thijssen (1997) zijn maar enkele van de vele. Al deze modellen geven de stappen aan die achtereenvolgens kunnen worden gezet bij het tot stand brengen van opleidingen.

Een eerste stap is het onderkennen van wenselijke veranderingen in de werksituatie. Welke invloeden vanuit de omgeving zijn er of zijn er te verwachten? Welke functieverhuizingen zijn te verwachten? Organisatiedoelen, ondernemingscultuur en te verwachten organisatieontwikkelingen dienen geanalyseerd te worden. In deze eerste stap spelen de opleidingsdrivers (cf. *infra*) een belangrijke rol.

In een tweede stap wordt het nut van een opleiding afgewogen. Hier wordt beoordeeld of opleiden wel de beste oplossing is voor de gestelde probleemsituatie. De opleidingsmoderatoren (cf. *infra*) zullen deze beoordeling beïnvloeden. Het is noodzakelijk en nuttig om te onderzoeken en te bepalen welke aspecten in de opleiding aan bod moeten komen, wat de inhoud van de opleiding moet zijn en hoe de doelgroep er precies uitziet. Om de opleiding volledig te kunnen afstemmen op de specifieke kenmerken van de doelgroep, wordt deze doelgroep grondig gescreend naar leerbehoeften, motivatie en groepscultuur.

De eerste aanzet tot het eigenlijke opleidingsontwerp is het aangeven van de contouren en de inrichting en uitvoering van een opleiding. Op dat ogenblik wordt beslist of er een interne dan wel een externe opleiding zal plaatsvinden. Er ontstaat zo een globaal opleidingsprofiel, dat als basis kan dienen voor de verdere uitwerking na overleg met opdrachtgevers, chefs, externe bureaus, ... Vervolgens worden de opleidingscondities bepaald. Deze omvatten de beschikbare hoeveelheid tijd en geld, de keuze van de lesgevers, de toelatingseisen en de evaluatiecriteria.

Het globale opleidingsraamwerk uit de vorige fase dient vertaald te worden naar concrete opleidingsinstrumenten (bv. samenstellen van cursusmateriaal). Belangrijk hierbij is het bepalen van de leerdoelen, die zo concreet mogelijk geformuleerd moeten zijn. Deze leerdoelen zijn de objectieven die men door opleiding wil gerealiseerd zien. Voorafgaand aan de opleiding wordt bovendien een instrument (vragenlijst, interview, vaardigheidsproef, ...) geselecteerd waarmee later de effectiviteit van de opleiding zal worden nagegaan.

Na afloop van de opleiding komt de vraag naar de effecten van de opleiding aan de orde: zijn de leerdoelen bereikt? Naast de effecten onmiddellijk na afloop van de cursus, zijn vooral ook langere termijneffecten van belang, wanneer de deelnemers zijn teruggekeerd in de werksituatie. Zo dient men na te gaan of er verschillen bestaan tussen de wijze van taakuitvoering voor en na het volgen van de opleiding.

De mate waarin een dergelijk stappenplan gevolgd wordt, kan ons iets leren over de kwaliteit van de bedrijfsopleidingen. In de vragenlijst die in voor dit onderzoek gehanteerd werd, is het gebruik van een stappenplan getoetst.

2. Drivers van opleidingsinspanningen

Bij het onderzoek naar de determinanten van opleidingsinspanningen maken we een onderscheid tussen opleidingsdrivers en opleidingsmoderatoren. Dit onderscheid werd ook reeds gemaakt door Smith & Hayton (1999). *Opleidingsdrivers* creëren een opleidingsbehoefte. *Opleidingsmoderatoren* daarentegen lokken niet automatisch een opleidingsvraag uit. Zij bepalen wel of een organisatie de opleidingsvraag beantwoordt en hoe ze dat doet. Zo bepalen moderatoren het type opleiding dat een organisatie uiteindelijk zal uitbouwen.

We starten het overzicht van de determinanten met een bespreking van de voornaamste potentiële opleidingsdrivers. Telkens wordt onze verwachting over de impact van een driver op de opleidingsinspanningen weergegeven in de vorm van hypothesen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier drivers: technologische verandering, organisatieverandering, personeelsverloop en het ontstaan van nieuwe vacatures.

2.1 Technologische veranderingen

Technologische veranderingen zijn niet meer weg te denken uit moderne organisaties. Technologieën zoals Computer Aided Design, Computer Aided Manufacturing, robotisering, nieuwe software, telewerk, ... worden steeds vaker toegepast. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor het kwalificatieniveau van werknemers. Een technologische verandering vereist een nieuwe manier van werken en kan bijgevolg een opleidingsbehoefte doen ontstaan. De vraag luidt echter in welke richting kwalificaties zullen beïnvloed worden en welke opleidingsbehoeften zullen ontstaan.

Men stelt vaak dat de nood aan beter opgeleid personeel toeneemt als gevolg van technologische ontwikkeling. Lager opgeleid personeel zou dan overbodig worden, daar hun werkzaamheden weggeautomatiseerd worden. Eenvoudige taken zijn immers makkelijker te automatiseren. Fysiek kapitaal (technologie) en ongeschoolde arbeid vormen dan mekaars substituut, terwijl fysiek kapitaal en hooggeschoold menselijk kapitaal als mekaars complement worden voorgesteld. Dit is de kern van de *regradatiethese*, ook wel kwalificeringstheze genaamd.

Tegenover de regradatiethese staat de *degradatiethese* of de kwalificeringsthese. Technologische ontwikkeling zou hier leiden tot een grotere behoefte aan laag gekwalificeerd personeel en niet zozeer aan hoger opgeleiden. Automatisering en informatisering maken het mogelijk om de planning van de arbeid en de uitvoering ervan verder te scheiden. Kennis wordt sterker geconcentreerd bij een kleine groep. De rest van de arbeid bestaat uit uitvoerende taken. Een derde these, de *polarisatiethese*, combineert de twee vorige. Volgens de aanhangers van deze these doen zich zowel re- als degradatietendenties voor, wat resulteert in een polarisering in de gevraagde kwalificaties. Dit kan de bestaande segmentering van de arbeidsmarkt versterken (Denys, 1992).

De invloed van technologische ontwikkelingen op de opleidingsvereisten is dus minder eenduidig dan wordt verondersteld (Lindley & Hogarth, 1993). Bovendien kan opgemerkt worden dat er niet enkel een effect kan optreden op het niveau van de vereiste kwalificaties, maar ook op het type kwalificaties (Muysken e.a., 1990; Aalders, 1990; Van Smoorenburg & Heijke, 1995). Er kunnen andere kwalificaties, van een gelijk opleidingsniveau, maar in een andere opleidingsrichting, nodig zijn.

In de onderzoeken van Green e.a. (1996) en Smith & Hayton (1999) werd de impact van technologische veranderingen op de opleidingsintensiteit in bedrijven nagegaan. In het eerstgenoemde onderzoek werd geen significant verband gevonden, terwijl het tweede een klein positief significant verband vaststelde. Het verband tussen technologische ontwikkelingen en opleidingsinspanningen is echter minder significant dan dat tussen veranderingen in taakstructuur en opleiding (cf. infra). Steunend op deze resultaten verwachten wij slechts een zeer geringe impact van technologische veranderingen op opleidingsinspanningen. Een technologische verandering op zich zal niet zozeer een opleidingsnood doen rijzen. Het zijn veeleer de wijzigingen in de taakstructuur die het gevolg zijn van die technologische verandering, die een *qualification gap* doen ontstaan (Warmerdam & van den Berg, 1986). De impact van technologische veranderingen zal bepaald worden door de wijze waarop ze organisatorisch ingepast wordt.

We verwachten eerder een positief verband tussen investeringen in research en development en opleidingsinspanningen. Deze investeringen in research en development geven een indicatie van de mate van anticipatie en aanpassing van een bedrijf (Boot, 1988). Uit een studie van de OECD (1999) blijkt dat opleidingsinspanningen hoger zijn in landen die een groot deel van hun bruto nationaal product investeren in research en development. Dit zou ook op bedrijfsniveau kunnen gelden. Bedrijven die technologieën op maat gebruiken, eerder dan gestandaardiseerde technologieën, gaan zelf unieke technologieën ontwikkelen en daardoor ook intern moeten opleiden.

Wij formuleren drie hypothesen met betrekking tot de impact van technologie op opleidingsinspanningen.

- *Hypothese 1a*: Technologische veranderingen hebben slechts een beperkte impact op het niveau van opleidingsinvesteringen. De wijze waarop ze organisatorisch worden ingepast zal meer bepalend zijn.
- *Hypothese 1b*: Wij verwachten een positief verband tussen investeringen in research en development en opleidingsinvesteringen.
- *Hypothese 1c*: Bedrijven die technologie op maat ontwikkelen leiden meer intern op.

2.2 Organisatieveranderingen

Doorheen de tijd hebben ondernemingen heel wat veranderingen doorgemaakt om zich aan te passen aan de steeds complexere omgeving en sterkere concurrentie. Talloze nieuwe productieconcepten hebben het licht gezien. Elke verandering in organisatie- en taakstructuur beïnvloedt de benodigde kwalificaties en zal bijgevolg een opleidingsbehoefte creëren. Net zoals bij technologische veranderingen, is de richting van de verandering bepalend voor het type benodigde kwalificaties.

Een organisatie kan haar arbeidsproces heroriënteren in de richting van tayloristische praktijken van arbeidsdeling. Daarentegen kan zij ook opteren voor zogenaamde nieuwe productieconcepten. De ingrediënten van nieuwe productieconcepten zijn deconcentratie, decentralisatie van besluitvorming, productgeoriënteerde productie, flexibele automatisering en brede, geïntegreerde functies (Sels, 1996). De stap naar deconcentratie houdt in dat ondersteunende en voorbereidende taken zoals planning, onderhoud, kwaliteitscontrole, ..., die voorheen in aparte stafafdelingen ondergebracht waren, geïntegreerd worden in uitvoerende functies. Op die manier verandert de functie-inhoud van uitvoerende werknemers, waardoor een opleidingsbehoefte kan ontstaan.

Wanneer beslissingen genomen worden op lagere hiërarchische niveaus, spreekt men van decentralisatie van besluitvorming. Dit impliceert dat bijkomende vaardigheden vereist zijn op deze niveaus. In het kader van nieuwe productieconcepten is er bovendien een trend naar meer productgeoriënteerde structuren in plaats van bewerkingsgerichte structuren. Het eerste betekent dat alle bewerkingen nodig om een bepaald product te maken in één afdeling zitten. Het tweede houdt in dat elke afdeling gespecialiseerd is in één enkele bewerkingssoort. Productgeoriënteerde structuren vereenvoudigen de planning. Er kan sneller ingespeeld worden op de huidige marktvraag. Met de trend naar meer productgeoriënteerde structuren wordt verbreding van de functie-inhouden makkelijker te realiseren.

In de literatuur vinden we overwegend positieve correlaties tussen veranderingen in organisatie- en taakstructuur en opleidingsinspanningen (Hendry, 1996). Ontwikkelingen in arbeidsprocessen, in welke richting ze ook gaan, zijn een driver voor opleidingsinvesteringen (Mondy e.a., 1999). Zo vereist de integratie van kwaliteitsbewaking in productiefuncties bijkomende opleidingsinvesteringen

(Felstead & Green, 1996). Smith & Hayton (1999) concluderen dat veranderingen in het takenpakket van werknemers en structurele veranderingen in het bedrijf sterk positief gecorreleerd zijn met zowel het volume als de diversiteit van opleidingen. Ondernemingen blijken heel uiteenlopend te reageren op veranderingen. Sommigen organiseren hoofdzakelijk on the job opleidingen, terwijl andere juist veel beroep zullen doen op opleidingen los van de werkplek. Over het algemeen vereist een verandering in taakstructuur opleidingen in werkgedrag. In ander onderzoek bleef het effect van verandering in organisatie en taakstructuur beperkt tot bepaalde beroepsgroepen (Green e.a., 1996). Naarmate de taken complexer worden en meer managementvaardigheden omvatten, stijgt de deelname aan opleidingsprogramma's (Tharenou, 1997; Altonji & Spletzer, 1991).

Wij formuleren de volgende hypothesen met betrekking tot de impact van veranderingen in organisatie- en taakstructuur op opleidingsinspanningen.

- *Hypothese 2a:* Een verandering in organisatie- en/of taakstructuur heeft een positieve impact op de opleidingsinvesteringen, los van de richting van de verandering.
- *Hypothese 2b:* Organisaties die nieuwe productieconcepten hanteren, investeren meer in permanente om- en bijscholing tengevolge van snellere jobverandering.

In de survey hebben we gepoogd te achterhalen hoe arbeidsprocessen worden vormgegeven. Daarbij is bijvoorbeeld ingegaan op de aanwezigheid van teamwork, delegatie van verantwoordelijkheden, integrale kwaliteitszorg (o.a. gebruik van kwaliteitskringen), multiskilling, jobrotatie, etc. Zo is ook gepolst naar de integratie van voorbereidende en ondersteunende taken in uitvoerende functies. Aan de bedrijven is tevens gevraagd of ze gedurende het afgelopen jaar geïnvesteerd hebben in nieuwe producten, processen, infrastructuur, apparatuur, outlets, etc. en welke gevolgen dit had op kwalificaties.

2.3 Personeelsverloop

Onder personeelsverloop verstaan wij het al of niet vrijwillig overstappen naar een andere job. Over de mogelijke impact van personeelsverloop op de opleidingsinspanningen van een bedrijf bestaan zeer uiteenlopende meningen.

Indien er een hoge kans bestaat op externe mobiliteit, dan zal de werkgever in een kortere periode zijn investering in opleiding moeten terugverdienen. Dit kan leiden tot een lagere bereidheid om te investeren in bedrijfsopleiding. Dit leidt tot de veronderstelling dat bedrijven die kampen met een hoog personeelsverloop opleiding eerder zien als een kostenpost dan als een investering in menselijk kapitaal (Van Smoorenburg & Heijke, 1995). Men is niet zeker dat men de opleidingskosten zal kunnen recupereren. Dergelijke onzekerheid kan ertoe leiden dat bedrijven hun investeringen in de opleiding en ontwikkeling van personeel drastisch terugschroeven (Royalty, 1996; Sels, 1994). Bovendien zullen werkgevers een

voorkeur hebben voor bedrijfsspecifieke opleidingen. Bedrijfsspecifieke opleidingen stimuleren werknemers om langer bij hun werkgever te blijven om zo eventuele loonsverhogingen mee te pikken. Bij externe mobiliteit gaat de gekapitaliseerde waarde van specifieke kwalificaties verloren (Lynch, 1991; Ramioul, 1999).

Andere auteurs (Green e.a., 1996; Hendry e.a., 1988) voorspellen een omgekeerde relatie tussen personeelsverloop en opleidingsintensiteit. Zij stellen dat bedrijven met een hoge turnovercoëfficiënt hun opleidingsinspanningen juist gaan verhogen. Ondernemingen vertonen deze reactie om enerzijds de kennis en vaardigheden van degenen die vertrokken zijn te vervangen (vervangingsinvestering) en anderzijds het toekomstig personeelsverloop te beperken. Bedrijven die veel opleiden kunnen echter een hoger personeelsverloop hebben, doordat de opgeleide medewerkers de onderneming verlaten voor beter betaalde jobs, waarin ze de vaardigheden en kennis kunnen gebruiken die ze zopas hebben verworven. De richting van de causaliteit tussen personeelsverloop en opleidingsinvesteringen is dus niet zo duidelijk.

Andere studies (ten Have, 1993) vinden zelfs geen enkele causaliteit tussen personeelsverloop en opleidingsinspanningen. Ook de aard van de opleidingsinspanningen (intern versus extern) zou niet samenhangen met de diensttijd en de duurzaamheid van arbeidsrelaties.

Ondanks de tegenstrijdige onderzoeksresultaten verwachten wij toch een negatieve relatie tussen personeelsverloop en de opleidingsinspanningen in een bedrijf. De beslissing om op te leiden is afhankelijk van drie factoren: de verwachte kost van opleiding, de verwachte opbrengst van opleiding en de verwachte horizon waarbinnen deze opbrengsten zullen gerealiseerd worden. Personeelsverloop verkort deze horizon en zal een rem zijn op de opleidingsinvesteringen van een bedrijf. Aangezien personeelsleden na verloop van tijd de onderneming kunnen verlaten, zal een bedrijf veeleer initiële opleidingen verschaffen bij aanwerving in plaats van bij- en omscholing. De kans op vertrek van een medewerker is immers groter na een bij- of omscholing dan na een aanvangsopleiding. Een aanvangsopleiding wordt verschaft vlak na de aanwerving, wanneer de kans op het vertrek van de medewerker het kleinst is. Een ondernemer kan nog vrij zeker zijn van het rendement van deze aanvangsopleidingen. Wij formuleren de volgende hypothesen met betrekking tot de impact van personeelsverloop op opleidingsinspanningen.

- *Hypothese 3a:* Bedrijven die geconfronteerd worden met een hoog personeelsverloop, investeren minder in bedrijfsopleidingen.
- *Hypothese 3b:* Bij een hoog personeelsverloop investeren bedrijven eerder in initiële of aanvangsopleidingen en minder in bij- en omscholingsopleidingen.

2.4 Ontstaan en invulling van vacatures

De opleidingsdriver is hier het aantal vacatures dat dient ingevuld te worden. Telkens er een vacature ontstaat, zijn nieuwe competenties vereist. Een onderscheid

kan gemaakt worden tussen vervangingsvacatures en uitbreidingsvacatures. Vervangingsvacatures zijn het gevolg van het vertrek van een medewerker en worden daarom gekoppeld aan de thematiek van personeelsverloop. Uitbreidingsvacatures zijn nieuw gecreëerde arbeidsplaatsen. Het personeelsbestand van het bedrijf wordt als het ware uitgebreid.

Door de creatie van een vacature geeft een bedrijf aan dat het een kwalificatienood heeft die moet ingevuld worden. Het bedrijf kan enerzijds op zoek gaan naar geschikte kandidaten buiten het bedrijf, maar het kan eveneens uit de interne reserves putten. Wanneer zij uit haar interne reserves put, wordt een *vacancy chain* in werking gesteld. Als een vacature opgevuld wordt door iemand van binnen de organisatie, zal er een nieuwe vacature ontstaan. Deze tweede vacature kan men opnieuw opvullen met een interne kandidaat, waardoor er een derde vacature ontstaat. Dit proces zal zo doorgaan tot de laatste vacante job ofwel afgeschaft wordt, ofwel opgevuld wordt door een externe kandidaat. Er ontstaat dus een openvolging van vacatures en benoemingen (White, 1970). Of de kwalificatienood, die ontstaat door creatie van een vacature, daadwerkelijk omgezet wordt in een opleidingsactiviteit hangt af van een aantal moderatoren, die in een volgend hoofdstuk zullen besproken worden.

In de literatuur worden vacatures nauwelijks vermeld als opleidingsdriver. Toch menen wij dat deze een belangrijke impact kunnen hebben op de opleidingsinspanningen. Vacatures leiden in de eerste plaats tot de organisatie van aanvangs- of initiële opleidingen. Wij formuleren hieromtrent de volgende hypothesen.

- *Hypothese 4a:* Vacatures (uitbreidings- en vervangingsvacatures) zullen een opleidingsbehoefte doen ontstaan. Zij zullen een positieve invloed hebben op de opleidingsinvesteringen.
- *Hypothese 4b:* Vacatures geven in de eerste plaats aanleiding tot investeringen in initiële opleidingen.

In onze survey wordt er niet gedifferentieerd naar uitbreidings- en vervangingsvacatures. Enkel het aantal aanwervingen gedurende het afgelopen jaar worden bevraagd. Wel wordt gevraagd of de aanwerving van een nieuwe medewerker en de interne doorstroom van personeel aanleiding gaf tot een opleidingsinitiatief.

3. Opleidingsmoderatoren

Opleidingsmoderatoren creëren op zichzelf geen opleidingsbehoefte. Zij worden echter wel geassocieerd met bedrijfsopleidingen. Zij bepalen of een gerezen opleidingsbehoefte omgezet wordt in een opleidingsinitiatief. In die zin werken opleidingsmoderatoren faciliterend of belemmerend op het opleidingsbeleid en bepalen ze mee het type opleiding dat een organisatie uiteindelijk zal uitbouwen.

We maken een onderscheid tussen zeven clusters van opleidingsmoderatoren. Concurrentie en de situatie op de afzetmarkt vormen een eerste cluster. Een tweede cluster bundelt de morfologische variabelen zoals omvang, sector, eigendomsstructuur en de samenstelling van het personeelsbestand. Een derde cluster groepeerde een aantal performantiecriteriën zoals kapitaalintensiteit, toegevoegde waarde, totale omzet en netto rentabiliteit na belastingen. Het gevoerde personeelsbeleid en de heersende managementopvattingen vormen een vierde cluster van opleidingsmoderatoren. Een vijfde reeks variabelen die de opleidingsinspanningen kunnen bevorderen of belemmeren zijn eigenschappen van de externe arbeidsmarkt. Kenmerken van de interne arbeidsmarkt vormen een zesde cluster. Een zevende en laatste cluster van opleidingsmoderatoren betreft het beleid van de overheid en de sociale partners inzake opleiding.

3.1 Concurrentie en afzetmarktmogelijkheden

Om zich als bedrijf te handhaven in de concurrentiestrijd, dient men snel in te spelen op de veranderende wensen van de klanten. Klanten worden veeleisender en afzetmarkten raken steeds meer gedifferentieerd. De segmentering van de afzetmarkt is soms zelfs een richtinggevend principe bij de organisatie van de bedrijfsactiviteiten. Bedrijven hergroeperen hun afdelingen in een meer markt- of klantgroepgerichte structuur. Beoogd wordt door meer interne flexibiliteit een grotere klantvriendelijkheid te realiseren.

In de jaren tachtig verschoven veel markten van een 'sellers'- naar een 'buyers'-markt, waardoor producenten sneller met nieuwe typen moesten komen, meer varianten ontwikkelen en meer maatwerk leveren met een kortere levertijd (Van Smoorenburg & Heijke, 1995). Het concept concurrentie verandert voortdurend van karakter. Waar er aanvankelijk vooral op basis van kostprijs of beter gezegd efficiëntie werd geconcentreerd, spelen nu, afhankelijk van de afzetmarkt waarop men opereert, andere factoren mee: innovatievermogen, flexibiliteit, leveringstermijn, kwaliteit en service na verkoop. Deze uitdagingen hebben hun invloed op de organisatiestrategie.

Als reactie op marktontwikkelingen zouden bedrijven zich meer concentreren op hun kernactiviteiten of 'core business' (Warmerdam & Van den Berg, 1992; Hamel & Prahalad, 1996). Al of niet hoogwaardige diensten, zoals onderhoudswerkzaamheden, transport, opslag en distributie, maar ook allerlei stafdiensten zou men in toenemende mate uitbesteden. Productie wordt vaker stroomproductie, gebaseerd op just-in-time principes en volgens de nulfoutenfilosofie. Zeer hoge kwaliteitsniveaus in de gehele keten vormen een voorwaarde om te voldoen aan de gediversifieerde marktvraag en tonen de noodzaak tot het instandhouden van een continu streven naar verbetering.

Er zit een duidelijk spanningsveld in deze ontwikkelingen, die enerzijds wijzen op de noodzaak van kostenbesparingen, maar anderzijds vragen om opvoering van het opleidingsniveau van de medewerkers (Bolwijn & Kumpe, 1994). Ontwik-

kelingen in de ondernemingsstrategie vinden weerklank in arbeidsprocessen en benodigde kwalificaties. Wij vermoeden dat ondernemingen die mikken op innovativiteit of kwaliteit, hogere opleidingsinspanningen vertonen dan bedrijven die hoofdzakelijk productiviteit, korte levertermijnen en flexibiliteit nastreven.

Zoals reeds aangehaald is het type afzetmarkt waarmee een bedrijf geconfronteerd wordt mede bepalend voor haar strategie. Ten Have (1993) ontwikkelde een typologie voor de afzetmarkten. Drie dimensies zijn hierbij van belang om tot een differentiatie in afzetmarkten te komen: de productkenmerken, de relatie bedrijf-gebruiker en tenslotte de marktkenmerken. Wat de productkenmerken betreft maken we een onderscheid tussen standaardproducten, producten met standaardvarianten en klantspecifieke producten. Bij standaardproducten liggen de specificaties vrijwel volledig vast. In het geval van een product met standaardvarianten heeft de klant de mogelijkheid om het eindproduct zelf samen te stellen door uit een aantal voorgestelde opties te kiezen. Klantspecifieke producten tenslotte worden volledig volgens de specificaties van de klant gemaakt. Bovendien kan een bedrijf zijn producten ontwikkelen via enkelstukproductie, kleine serieproductie, massaproductie (grote hoeveelheden van dezelfde producten) en procesproductie (producten worden gemaakt met behulp van continue processen). De relatie bedrijf-gebruiker betreft enerzijds het aantal klanten en anderzijds de klantenbinding. Met marktkenmerken bedoelen we de concurrentiegraad en de gemiddelde grootte van de bedrijven in de sector.

Concurrentie kan een stimulerend effect hebben op de opleidingsinspanning in sectoren waar het gaat om hoogwaardige producten of diensten en waarin de kwaliteit van een product meer van belang is dan de prijs. De concurrentiegraad wordt in tal van onderzoeken telkens op een andere manier geoperationaliseerd. In de studie van Alba-Ramirez (1994) wordt het percentage van de output bestemd voor export beschouwd als een maatstaf voor concurrentie. Bedrijven die een groot stuk van hun output exporteren blijken meer op te leiden. Green e.a. (1996) hanteren het aantal concurrenten als maatstaf voor de concurrentiegraad. Zij verwachtten dat de opleidingsactiviteiten zouden toenemen met het aantal concurrenten om zo meer competitieve voordelen binnen te halen dan de concurrenten. Er kunnen vragen rijzen bij het aantal concurrenten als maatstaf voor de concurrentiegraad. Men kan zich een situatie indenken waarbij een klein aantal bedrijven elkaar sterker beconcurreren dan een groot aantal bedrijven. Als één speler geëlimineerd wordt van de markt, dan zal het gewonnen marktaandeel van de overblijvers groter zijn bij een klein aantal spelers. Dus zouden we kunnen verwachten dat het aantal concurrenten weinig of geen invloed heeft op de opleidingsintensiteit. De onderzoeksresultaten van Green e.a. (1996) tonen hier geen significant effect. Wat echter ontbreekt in deze laatste studie is dat de interactie tussen concurrentie en de grootte van de onderneming belangrijke gevolgen kan hebben voor opleidingsinspanningen. Bij kleine bedrijven die opereren in een markt met veel concurrenten zullen de mogelijkheden om de opleidingskosten te

dragen geringer zijn dan bij grote bedrijven die extra kosten voor een deel op hun klanten kunnen afwentelen (de Koning e.a., 1991).

Op basis van de vernoemde onderzoeken verwachten wij dat bedrijven die meer exporteren meer zullen investeren in bedrijfsopleiding. Ten tweede menen wij dat bedrijven zich meer marktconform dienen te gedragen van zodra de klant via klantspecifieke productspecificaties in het productieproces aanwezig is. Een sterk innovatief vermogen is dan noodzakelijk. *"Innovation implies targeted learning processes to improve products"*, stellen Nieuwenhuis & Gielen (1998). We formuleren de volgende hypothesen.

- *Hypothese 5a*: Ondernemingen die mikken op innovativiteit of kwaliteit, investeren meer in opleiding dan bedrijven die hoofdzakelijk productiviteit, korte levertermijnen en flexibiliteit nastreven.
- *Hypothese 5b*: Hoe groter het percentage van de productie dat bestemd is voor export, hoe hoger de opleidingsinvesteringen.
- *Hypothese 5c*: Een sterkere invloed van de klant (o.a. via sterkere klantenbinding en via producten gemaakt volgens klantspecificaties) verhoogt de opleidingsinspanningen.
- *Hypothese 5d*: Sterke concurrentie zal de opleidingsinvesteringen de hoogte in duwen, behalve bij kleine ondernemingen.

3.2 Morfologische variabelen

Onder morfologische variabelen verstaan wij organisatieomvang, sector, eigendomsstructuur en de samenstelling van het personeelsbestand. Deze variabelen kunnen een deel van de verschillen in opleidingsinvesteringen tussen bedrijven verklaren, maar liggen op zich bijna nooit aan de basis van een opleidingsbehoefte. Zij zijn dan ook eerder opleidingsmoderatoren in plaats van opleidingsdrivers.

3.2.1 Organisatieomvang

Grotere bedrijven investeren meer in opleiding en bieden werknemers meer opleidingsfaciliteiten dan kleinere bedrijven. Uit het FORCE-onderzoek naar de voortgezette beroepsopleiding in de Belgische ondernemingen (Van Assche, 1996) blijkt dat 46% van de onderzochte ondernemingen opleiding verschaft. Enkel de kleinere ondernemingen met minder dan 50 werknemers zitten onder dit gemiddelde. Ongeveer de helft van de bedrijven met een werknemersaantal tussen de 50 en de 250 organiseerde vorming. Wanneer het gaat om bedrijven met 250 tot 499 werknemers, organiseerden drie op vier opleiding. Deze cijfers duiden aan dat de grootte van de onderneming bepalend kan zijn voor de ontplooiing van een opleidingsbeleid binnen een onderneming. Gelijkaardige bevindingen zien we bij Coenegracht & Nieuwenhuis (1994), Jacoby & Erickson (1998), OECD (1999),

Veum (1995), Green (1993), Saari e.a. (1988), Knoke & Kalleberg (1994) en Bartel (1991).

Wordt er werkelijk minder opgeleid in kleine bedrijven? Er kan wel sprake zijn van kennisoverdracht, maar op een minder geformaliseerde manier. Deze kennisoverdracht is dan on the job, of vindt plaats door kortere cursussen bij leveranciers van apparatuur. Kleine bedrijven hebben zelden eigen opleidingslokalen en/of trainers. Om hun opleidingsnoden te vervullen, besteden zij trainingsactiviteiten vaak uit. Grotere ondernemingen daarentegen beschikken vaker over een uitgekristalliseerde opleidingsinfrastructuur. Zij genieten van schaalvoordelen of 'economies of scale'. Bij grote aantallen cursisten kan bijvoorbeeld een eigen opleidingsafdeling worden opgezet of kan een korting bij externe opleidingsinstituten worden verkregen (Warmerdam & Van den Berg, 1992; Van der Auwera, 1994; Van Smoorenburg & Heijke, 1995; Rothwell & Kolb, 1999; Smith & Hayton, 1999; Blundell e.a., 1996). Een minderheid van KMO's beschikt over een geschreven beleidsdocument wat betreft opleiding. Ook hier speelt een schaafeffect: hoe meer werknemers een bedrijf heeft, hoe groter de kans op een geschreven beleidsdocument.

Kleine bedrijven werken heel anders dan grote. In een klein bedrijf is men relatief sterker bezig met de dagelijkse productie en tracht men problemen op te lossen als ze zich voordoen. Daarbij wordt er minder vooruit gepland en is er minder ruimte voor gestructureerde cursussen. Werknemers zijn moeilijk vervangbaar binnen het productieproces. Grote bedrijven zijn beter opgewassen tegen het risico dat verbonden is aan opleiding. Door de bredere carrièreperspectieven ligt het personeelsverloop vaak lager in grote bedrijven (Boot, 1988; Alba-Ramirez, 1994). De carrièremogelijkheden in kleine bedrijven zijn daarentegen relatief beperkt, zodat het gevaar groter is dat personeel snel vertrekt. De toegevoegde waarde die een bedrijfsopleiding kan geven gaat dan verloren voor de ondernemer. Het vertrek van een opgeleide medewerker is niet het enige risico. Soms wordt de opleiding niet voltooid, het geleerde wordt niet altijd in de praktijk gebruikt (beperkte transfer), of het geleerde leidt misschien niet tot de verwachte hogere productiviteit. Verder wordt vaak verondersteld dat grote bedrijven, dankzij hun ruimere carrièreperspectieven, meer hoogopgeleiden aantrekken dan kleine organisaties. Deze hoogopgeleide professionals dienen hun kennis en vaardigheden regelmatig bij te werken door middel van opleiding. Uit onderzoek blijkt inderdaad dat, verhoudingsgewijs, de opleidingsvraag hoger ligt in grotere bedrijven (Van Smoorenburg & Heijke, 1995; Smith & Hayton, 1999).

De grootte van het bedrijf kan dan wel een invloed hebben op de omvang van de opleidingsinspanningen, maar niet noodzakelijk op de gerezen opleidingsbehoeften. Nieuwe technologieën, nieuwe markten, nieuwe managementtechnieken leiden in principe tot dezelfde opleidingsbehoeften in grote en kleine ondernemingen (Van Assche & Vandewattyne, 1990). Het verschil schuilt in de invulling van deze behoeften. In grote bedrijven worden de opleidingsbehoeften gemakkelijker omgezet in expliciete opleidingsactiviteiten. Daarom is organisatieomvang

een duidelijke opleidingsmoderator en geen driver. Een grote organisatie doet geen opleidingsnood ontstaan doordat zij groot is, maar een gerezen opleidingsbehoefte zal gemakkelijker ingevuld kunnen worden dan in een kleine onderneming.

Over de invloed van organisatiegrootte op opleidingsinspanningen formuleren we volgende hypothesen.

- *Hypothese 6a:* In een grote organisatie zal een gerezen opleidingsbehoefte gemakkelijker omgezet worden in een expliciete opleidingsactiviteit.
- *Hypothese 6b:* In kleine ondernemingen vindt de kennisoverdracht plaats op een minder geformaliseerde manier, dat wil zeggen via on the job opleidingen die zelden vooraf gepland worden in een opleidingsplan. Opleidingen die specifieke infrastructuur en trainers vergen, worden uitbesteed.
- *Hypothese 6c:* In kleine bedrijven heeft men minder zicht op opleidingsprogramma's aangeboden door de overheid en sectorale fondsen.

3.2.2 Sector

Er blijken nogal wat verschillen te zijn tussen sectoren wat betreft het al of niet organiseren van opleiding enerzijds, en wat betreft het aandeel van de loonmassa dat door de bedrijven uit die sectoren aan opleiding besteed wordt anderzijds (Van Assche, 1996; Aalders, 1994; Green e.a., 1996). Onderstaande tabel toont de resultaten van het FORCE-onderzoek naar voortgezette beroepsopleiding in Belgische bedrijven. Sommige van de gegevens geven echter een vertekend beeld aangezien de kleine ondernemingen (<50 werknemers) niet representatief waren voor hun groottecategorie.

Tabel 2 Resultaten FORCE-onderzoek naar voortgezette opleiding in België, in %

	Geen vorming	Wel vorming
Globale verdeling	53,9	46,1
Verdeling naar sector		
<i>Energie en water</i>	49,4	50,6
Mijnbouw	60,0	40,0
Elektriciteit, gas en water	46,0	54,0
<i>Metaalver- en bewerking</i>	56,0	44,0
Metaalverwerking	63,0	37,0
Machinebouw	43,7	56,3
Vervaardiging transportmiddelen	61,1	38,9
<i>Andere industrie</i>	63,8	36,2
Voeding, drank en tabak	71,6	28,4
Textiel, kleding, leder en schoenen	75,0	25,0
Papier, drukkerij en uitgeverij	37,8	62,2
Scheikunde en non-ferro	62,4	37,6
Andere types van fabricatie	64,6	35,4
<i>Bouw</i>	66,4	33,6
<i>Verkoop en herstellingen</i>	51,9	48,1
Verkoop/herstel voertuigen	34,3	65,7
Groothandel (uitgez. voertuigen)	51,0	49,0
Kleinhandel/herstellingen (uitgez. voertuigen)	59,6	40,4
Hotels, restaurants, cafés	56,9	43,1
<i>Transport, opslag en communicatie</i>	53,9	46,1
Transport	57,1	42,9
Post en telecommunicatie	0,0	100,0
<i>Financiële en andere dienstverlening</i>	34,5	65,5
Banken en verzekeringen	0,0	100,0
Dienstverlening	0,0	100,0
Immobiëliën, verhuur e.a.	43,0	57,0

Bron: Van Assche, 1996, p. 18

De sectoren die ook in onze survey voorkomen zijn grijs gekleurd met uitzondering van de softwarehouses, die in deze tabel niet apart vermeld werden. Dienstenondernemingen organiseren over het algemeen meer opleiding voor hun personeel dan bedrijven in een typisch industriële omgeving. Binnen de industrie zijn wel een paar uitzonderingen, zoals de papierindustrie en drukkerijen en de machinebouw. Binnen de industrie wordt personeel vaak op een informele wijze gevormd. Uit het onderzoek van Van Assche (1996) blijkt dat binnen de dienstensector heel wat verschillen merkbaar zijn. Zo vertonen de transportsector en de sector van verkoop en herstellingen veel gelijkenissen met het profiel van industriële bedrijven. In de banken, de verzekeringen en de aanvullende financiële bemiddelingsactiviteiten, maar tevens in de immobiëliënagentschappen, de dienstverlenende bedrijven zoals informatica, onderzoek en ontwikkeling, consultancy en public relations is de opleidingsinspanning sterk ontwikkeld.

Om de impact van de sector op de opleidingsinspanningen te meten, moet men alle sectoren opnemen in het onderzoek. Dit zou echter een zeer omvangrijke en dure steekproef vergen. In het kader van dit onderzoek kunnen we enkel de vier bevraagde sectoren (twee industriële en twee dienstensectoren) tegenover mekaar plaatsen.

3.2.3 Eigendomsstructuur van de onderneming

De eigendomsstructuur van een onderneming kent twee dimensies. Een eerste dimensie betreft de graad van zelfstandigheid van de onderneming. Hier zijn vier mogelijkheden: een zelfstandige onderneming zonder bijkomende vestigingen, een hoofdzetel van een onderneming met meerdere vestigingen, een vestiging van een Belgische onderneming en tenslotte een vestiging van een buitenlandse onderneming. Een tweede dimensie betreft het onderscheid tussen private en publieke organisaties en tussen profit en non-profitondernemingen.

Dochterondernemingen of takken van organisaties zouden eerder een formeel opleidingsprogramma uitbouwen dan zelfstandige, onafhankelijke organisaties. Een bedrijf dat behoort tot een grotere groep van bedrijven ondervindt immers vaker druk om op te leiden. De sterkte van een bedrijvengroep bestaat erin dat haar verschillende vestigingen onderling personeel kunnen uitwisselen volgens behoefte. Opdat personeel van de ene vestiging inzetbaar zou zijn in een andere vestiging, dienen de kwalificaties opgeschroefd te worden via opleiding. Bovendien beschikt een bedrijvengroep eerder over centrale opleidingsvoorzieningen (Hendry e.a., 1988). Indien de moederonderneming daarenboven nog een buitenlandse onderneming is, zullen de opleidingsinvesteringen nog hoger liggen. Althans dat bleek uit het Spaans onderzoek van Alba-Ramirez (1994) en uit het Brits onderzoek van Green e.a. (1996).

Wat de tweede dimensie van eigendomsstructuur betreft, zijn de resultaten uit vroegere onderzoeken minder eenduidig. Openbare instellingen en non-profitorganisaties blijken meer formele training aan te bieden dan private bedrijven en profitorganisaties. Het voortdurend streven naar winst brengt immers het langetermijnperspectief in gedrang (Knoke & Kalleberg, 1994; OECD, 1999; Booth, 1991). Nochtans zijn private ondernemingen en profit organisaties meer blootgesteld aan concurrentie en zou men kunnen verwachten dat zij meer opleiden om competitief te blijven. Green e.a. (1996) en Green (1993) concludeerden uit hun onderzoeken dat het op opleidingsvlak geen verschil maakt of een organisatie privaat dan wel publiek is, doch er zijn uitzonderingen. Zo zouden typische vakarbeiders meer opleidingskansen krijgen in de privé-sector. Ook voor meer technische beroepen en kaderleden bestaat er een positief significant verband tussen opleidingsinspanningen en de private sector.

Aangezien alle bedrijven uit onze survey private ondernemingen zijn, kunnen wij de impact van het privaat of publiek karakter van een organisatie op de opleidingsinspanningen niet nagaan. De eerste dimensie van eigendomsstructuur,

namelijk het zelfstandige karakter van het bedrijf komt wel aan bod in onze survey. Wij formuleren daaromtrent de volgende hypothese:

- *Hypothese 6d:* Ondernemingen die deel uit maken van een grotere groep leiden meer op. De groep beschikt meestal over eigen opleidingsinfrastructuur.

3.2.4 Samenstelling personeelsbestand

De kenmerken van het personeelsbestand in een bedrijf zullen de omvang van de opleidingsinspanningen naar alle waarschijnlijkheid beïnvloeden. Aangezien opleiding van werknemers door bedrijven als een investering met een onzekere opbrengst wordt gezien, selecteren werkgevers die werknemers waarvan de opleiding naar verwachting voldoende rendement oplevert. In concreto betekent dit dat oudere werknemers, laag- of ongeschoolde werknemers en vrouwen minder in aanmerking zouden komen voor opleiding (Glebbeek, 1993; Green e.a., 1996; Van Gramberen & Denys, 1996; de Koning e.a., 1991; Chicha, 1998; Picot, 1998; Oosterbeek, 1996; Shields, 1998; Greenhalgh & Stewart, 1987).

Oudere werknemers zijn in de ogen van vele werkgevers minder schoolbaar. Het management oordeelt dan dat de toegevoegde waarde die door opleiding wordt gecreëerd bij deze groep lager ligt. Ouderen zouden een geringere kans hebben om de opleiding met succes te voltooien en het geleerde adequaat in de praktijk te brengen. Er is meer kans dat zij de onderneming sneller zullen verlaten. Onze verwachting is dat bedrijven met een groot aandeel oudere werknemers minder zullen investeren in bedrijfsopleiding. De opleidingen die voor de oudere werknemers georganiseerd worden, zijn bovendien vooral bijscholings- en omscholingsopleidingen.

- *Hypothese 6e:* Ondernemingen met een groot aandeel ouderen investeren minder in bedrijfsopleiding.
- *Hypothese 6f:* Indien opgeleid wordt in ondernemingen met een oud personeelsbestand, zijn het vooral bij- en omscholingsopleidingen.

Wat de participatie aan opleiding betreft, leert vroeger onderzoek ons dat de werknemers tussen de 20 en 30 jaar het meest aan opleiding deelnemen. Na het dertigste levensjaar neemt de deelname aan opleiding geleidelijk af, maar is er nog sprake van een redelijke scholingsdeelname. Vanaf 45 of 50 jaar is er sprake van zeer beperkte deelname aan bedrijfsopleidingen (Denys, 1995; Boot, 1988). De dalende opleidingsdeelname is meer uitgesproken voor mannen dan voor vrouwen (Blundell e.a., 1996). De vraag stelt zich of deze beperkte deelname van ouderen aan opleiding zijn oorzaak vindt in de personen zelf (lagere opleidingsbereidheid) of in de bedrijfsvisie ten aanzien van oudere werknemers. In elk geval is de ongelijke toegang een feit en drukt het een label op oudere werknemers. De participatie van oudere werknemers aan bedrijfsopleidingen kunnen wij niet meten op basis van onze survey.

Er zijn aanwijzingen dat *hoger opgeleiden* meer kansen krijgen om opleidingen te volgen. Men spreekt in dit verband over het zogenaamde *Matteïeffect* (Brandsma e.a., 1995; Dielen, 1997; Boot, 1988; Warr & Birdi, 1998; Blundell e.a., 1996). Voor ondernemingen is een hoog initieel opleidingsniveau een indicatie van de mate van verdere schoolbaarheid of *trainability* van het personeel. Indien een hoogopgeleide werknemer een bedrijfsopleiding doorloopt, dan is de kans dat zijn productiviteit nadien toeneemt groter dan in het geval van een on- of laaggeschoolde (Shields, 1998). Bovendien zullen degenen die in het verleden meer onderwijs gevolgd hebben, zelf een groter vertrouwen hebben in de zinvolheid en het mogelijke succes daarvan. Laag- of ongeschoolden hebben vaak negatieve ervaringen gehad met het schoolse systeem. Daardoor ontstaat een psychologische barrière om deel te nemen aan opleiding. Laag- of ongeschoolden zijn veelal te vinden in de minst stabiele functies. De opleidingsinvesteringen voor werknemers in dergelijke functies zijn vrij laag. Er bestaat een interactie-effect van laag- of ongeschooldheid en functiestabiliteit en -niveau. De hypothese die wij formuleren omtrent de invloed van het opleidingsniveau van werknemers op de opleidingsinspanningen van een bedrijf is de volgende:

- *Hypothese 6g*: Een gemiddeld hoger opgeleid personeelsbestand gaat samen met een hogere opleidingsinspanning.

Bedrijfsopleidingen worden vooral georganiseerd binnen beroepen/functies waarin het aandeel van de *vrouwen* beperkt is (gekwaliceerde arbeiders, topmanagement, technisch-wetenschappelijk specialisten). Vrouwen zijn sterker vertegenwoordigd in administratieve functies en in laaggekwaliceerde functies in de verwerkingsindustrie (bandwerk), doch in deze beroepen/functies zijn de vormingsinspanningen zeer laag (Oosterbeek, 1996). In haar Canadees onderzoek stelt Chicha (1998) het volgende: “*La formation en entreprise suit de près les contours de la ségrégation professionnelle selon le sexe*”.

Een tweede verklaring voor de lagere opleidingsdeelname van vrouwen kan te maken hebben met deeltijdse arbeid. Vrouwen werken in het algemeen vaker parttime dan mannen (OECD, 1999). Parttimers maken minder kans op het volgen van een opleidingsprogramma (cf. infra).

In haar Employment Outlook van juni 1999 stelt de OESO vast dat mannen en vrouwen in ongeveer gelijke mate deelnemen aan jobgerelateerde opleidingen, doch mannen krijgen meer financiële ondersteuning van hun werkgever.

Een laatste factor die nadelig speelt voor de opleidingsdeelname van vrouwen is hun hogere mobiliteit. Vrouwen zouden meer mobiliteit vertonen in hun loopbaan dan mannen (Boot, 1988). Zij onderbreken vaker hun loopbaan omwille van familiale verantwoordelijkheden.

Steunend op de resultaten van bovenstaande studies, verwachten wij dat bedrijven met een groot aandeel vrouwen minder zullen investeren in opleiding.

- *Hypothese 6h*: Bedrijven die vooral vrouwen tewerkstellen, zullen minder investeren in opleiding.

3.3 Bedrijfsperformantie

Als performantie-indicatoren bespreken wij de kapitaalintensiteit van een bedrijf, de toegevoegde waarde, de totale omzet en de netto rentabiliteit na belastingen (%).

De *kapitaalintensiteit* van een bedrijf is op twee manieren te berekenen. Een lage kapitaalproductiviteit wijst op een kapitaalintensieve productie. Deze kapitaalproductiviteit betreft het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde. Een hogere kapitaalintensiteit (of lagere personeelsintensiteit) blijkt ook uit een hogere waarde voor de materiële vaste activa per werknemer (LVN, 1998). Als er meer geïnvesteerd wordt in vast kapitaal, dan liggen de opleidingsinvesteringen lager en zijn ze meer geconcentreerd bij jonge, hoogopgeleide werknemers. Met andere woorden de verhouding tussen investeringen in vast kapitaal en opleidingen is negatief (OECD, 1999).

Uit het onderzoek van Alba-Ramirez (1994) blijkt daarentegen dat kapitaalintensievere bedrijven meer opleiden dan andere. Aangezien de taakcomplexiteit in het kader van machinebesturing hoger ligt in kapitaalintensieve bedrijven, wordt verwacht dat deze bedrijven ook hoger gekwalificeerde mensen nodig hebben. Bij kapitaalintensieve productieprocessen vormen loonkosten vaak slechts een gering deel van de totale kosten van een onderneming. Daardoor is het aantal vrijheidsgraden op het vlak van personeelsmanagement, en dus ook op vlak van opleiding, meestal wat groter (Kluytmans, 1997).

Vermits kapitaalintensiteit een positieve relatie vertoont met de groei van de investeringen op lange termijn, zijn we geneigd om meer waarde te hechten aan het laatste onderzoek van Alba-Ramirez. Wij formuleren dan ook de volgende hypothese met betrekking tot de impact van kapitaalintensiteit op opleidingsinspanningen.

- *Hypothese 7a*: Kapitaalintensieve ondernemingen organiseren meer bedrijfsopleidingen.

Naast de kapitaalintensiteit kunnen andere financiële indicatoren in verband gebracht worden met opleidingsinspanningen (Boot, 1988). Om het voortbestaan van een bedrijf in een markteconomie te verzekeren, is het maken van winst noodzakelijk en als economische doelstelling gezond (Vertonghen, 1993). Een financieel gezond bedrijf zal haar opleidingskosten gemakkelijker kunnen dragen en bijgevolg ook sneller de stap wagen van een opleidingsbehoefte naar een concreet opleidingsinitiatief. Ook het omgekeerde is waar: als een opleiding voldoende rendeert, zou dit moeten leiden tot een betere bedrijfsperformantie.

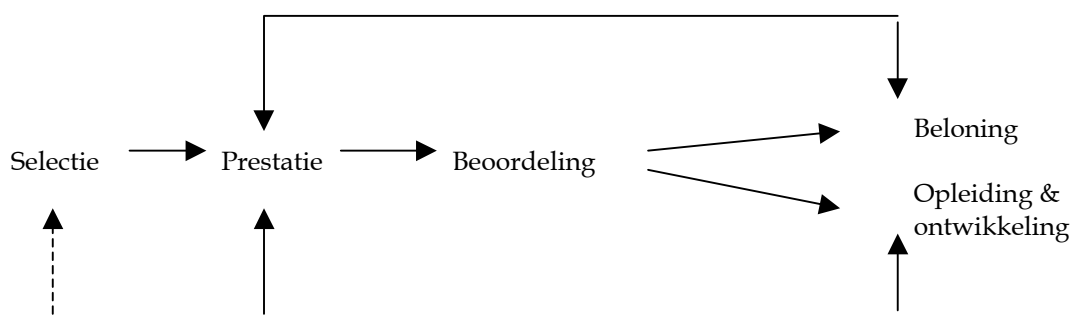
Verschillende financiële kencijfers kunnen een indicatie geven van het succes van een bedrijf. We denken hier dan aan toegevoegde waarde, totale omzet en

netto rentabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (%). Deze rentabiliteit is een nuttige indicatie van de winstgevendheid van het geïnvesteerde kapitaal. De groei van de organisatie wordt veelal afgemeten aan de evolutie in de tijd van de omvang van de activiteiten, hetgeen gemeten wordt d.m.v. de totale omzet. Het bedrijfsinkomen tijdens een bepaalde periode wordt gevormd door het creëren van toegevoegde waarde. Omtrent de impact van de financiële positie van een bedrijf op de opleidingsinspanningen formuleren wij de volgende hypothese.

- *Hypothese 7b*: Hoe hoger de toegevoegde waarde, de totale omzet en de netto rentabiliteit van het eigen vermogen na belastingen, hoe hoger de opleidingsinvesteringen.

3.4 Personeelsbeleid en heersende managementopvattingen

Aangezien opleidingsbeleid deel uitmaakt van de human resource cyclus, is het inherent verbonden met de andere bouwstenen ervan.



Bron: Fombrun in Kluytmans (1997)

Huselid (1995) spreekt over *bundles of internally consistent HRM practices* die samen inwerken op de bedrijfsresultaten. De verschillende HRM instrumenten staan niet los van elkaar, maar versterken elkaar. Dit kan het best geïllustreerd worden aan de hand van een voorbeeld. Een bedrijf dat aandacht schenkt aan de betrokkenheid van haar medewerkers, zal minder geneigd zijn tot de aanwerving van tijdelijke werkkrachten en zal eerder overgaan tot opleidingsprogramma's en beloningsvormen als bonussen en winstdeling (Alba-Ramirez, 1994). Aandacht voor werknemersbetrokkenheid zal bijdragen tot de ontwikkeling van een vaste en stabiele kern van medewerkers. Dit laatste verhoogt dan weer het potentiële rendement van bedrijfsopleidingen. Bovendien zullen bedrijven die ijveren voor werknemersbetrokkenheid en competentiegebonden beloning juist beloftevolle, hardwerkende mensen aantrekken. Werknemers in deze bedrijven ontvangen hogere lonen, hetgeen overeenstemt met hun hogere productiviteit. Er bestaan als het ware synergieën tussen de verschillende HRM instrumenten.

Uit onderzoeken (Tregaskis, 1997; Knoke & Kalleberg, 1994; Wholey, 1990) is gebleken dat het gebruik van transparante en eenduidige procedures inzake personeelsbeleid positief significant gecorreleerd is met opleidingsinspanningen. Ter

verduidelijking geven we een aantal voorbeelden van deze procedures. Het opstellen van een personeelsplan met een duidelijk overzicht van de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel is een voorwaarde opdat een optimale allocatie van arbeid tot stand komt (Kluytmans, 1997). Er is een belangrijke link tussen personeelsplanning en opleidingsinspanningen. Personeelsplanning heeft als doelstelling het in overeenstemming brengen van personeelsbehoefte en -aanbod, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Door middel van opleiding kan men de eventuele kloof tussen behoefte en aanbod dichten. Personeelsplanning biedt bovendien de nodige input voor een opleidingsplan: hoeveel mensen dienen binnen een bepaalde periode te worden opgeleid voor welke functies. Dankzij personeelsplanning kunnen bedrijven op een meer planmatige wijze hun opleidingsbeleid uitstippelen. Personeelsplanning en bedrijfsopleidingen vormen zogenaamde *bundles of internally consistent HRM practices*. Bedrijven die investeren in personeelsplanning, hetzij op korte, hetzij op lange termijn, gaan gerezen kwalificatiebehoeften vlugger identificeren en omzetten in concrete opleidingsinitiatieven. Vanuit een personeelsplan gebeurt de invulling van een opleidingsplan gemakkelijker. Men heeft een duidelijker zicht op de vereiste competenties en men kan een gericht opleidingsprogramma opbouwen.

- *Hypothese 8a*: Een bedrijf dat aan personeelsplanning doet, hetzij op korte, hetzij op lange termijn, zal meer investeren in de opleiding van haar personeel.

We veronderstellen dat ook het gebruik van beloningsvormen als bonussen, winstdeling en prestatiegebonden beloning net zoals het hanteren van een personeelsplan positief gecorreleerd is met de opleidingsinspanningen in een bedrijf. Deze beloningsvormen dienen als een teken van waardering, extra prikkel of aanmoediging. Het geeft de betrokkenen een sterk gevoel dat hun bijdragen aan de organisatie worden gewaardeerd. Het motiveert medewerkers om langer bij de onderneming te blijven.

- *Hypothese 8b*: Het gebruik van prestatie- of competentiebeloning en winstdeling is positief gecorreleerd met de opleidingsinspanningen.

Een zelfde effect kan uitgaan van een transparant promotiebeleid, gebaseerd op procedures als formele loopbaanplannen en assessment centers. Uitgebreide carrièrepaden motiveren werknemers ook sterker om deel te nemen aan opleidingsprogramma's teneinde hun loopbaan te ontwikkelen (Noe & Wilk, 1993). In het kader van loopbaanbeleid kan een inventaris bijgehouden worden van eenieders talenten en vaardigheden, motieven en behoeften.

- *Hypothese 8c*: Een transparant loopbaanbeleid, ondersteund door duidelijke procedures (assessment centres, jobrotatie, functioneringsgesprekken, ...) verhoogt de investeringen in opleiding (cf. interne arbeidsmarkt).

Een combinatie van deze HR instrumenten zal het rendement van de opleidingsinvesteringen ten goede komen. Werkgevers zullen hogere investeringen durven aangaan. Het voeren van een coherent personeelsbeleid met aandacht voor al de vernoemde facetten vergt voldoende staf op de personeelsafdeling. Het aantal mensen dat werkzaam is op de personeelsafdeling van een bedrijf geeft dan ook een indicatie van het belang dat een onderneming hecht aan personeelsbeleid.

- *Hypothese 8d*: De aanwezigheid van een aparte afdeling personeelsbeleid en het aantal medewerkers binnen deze afdeling zijn positief gecorreleerd met de opleidingsinvesteringen enerzijds en de kwaliteit van de opleidingen anderzijds.

Het belang dat gehecht wordt aan personeelsbeleid is een rechtstreeks gevolg van de visie van het management ten aanzien van het personeel. In het ene uiterste beschouwt men de medewerkers als individuen met aspiraties, behoeften, competenties en specifieke vaardigheden. Individuele worden aangemoedigd om zichzelf te ontplooiën. Men spreekt over een *employee development*-strategie (Purcell & Ahlstrand, 1995). Een dergelijke stimulerende bedrijfsomgeving bevordert de opleidingsdeelname (Tharenou, 1997). Het andere uiterste wordt gevormd door bedrijven die hun werknemers beschouwen als een goed, dat aangekocht wordt op de externe arbeidsmarkt en terug afgestoten in de werkloosheid indien het niet meer nodig is. Opleiding en ontwikkeling krijgen hier bijna geen aandacht en worden zoveel mogelijk vermeden. De klemtoon ligt op numerieke flexibiliteit: men maakt frequent gebruik van tijdelijke werknemers, parttimers en seizoenarbeiders. Purcell & Ahlstrand (1995) en Schuler (1989) spreken over een kostenminimaliseringsstrategie. Naast deze twee uitersten zijn er heel wat tussenvormen mogelijk. Zo is het denkbaar dat sommige bedrijven opleiding voorzien met als enige doelstelling het beter functioneren in de huidige job, zonder aandacht te besteden aan de verdere ontwikkeling van de individuele medewerkers. De visie van het management op het menselijk potentieel van een onderneming is dus bepalend voor de strategieën van bedrijfsinterne actoren in het opleidingsveld (Sels & Senden, 1994; McDougal & Beattie, 1998). Deze visie van het management wordt eveneens in verband gebracht met de ruimere omgevingskenmerken. Zo zouden bedrijven met een *employee development*-strategie vooral opereren in zeer competitieve markten, waar innovativiteit en kwaliteit centraal staan (Purcell & Ahlstrand, 1995).

3.5 De externe arbeidsmarkt als opleidingsmoderator

De toestand op de externe arbeidsmarkt zal geen opleidingsbehoefte creëren, doch zal bepalen of opleiding een goede oplossing is om een gerezen behoefte (vacature) in te vullen. Twee kenmerken van de externe arbeidsmarkt maken haar tot opleidingsmoderator: de fluctuaties en de loonvorming op de externe arbeidsmarkt.

Op de externe arbeidsmarkt volgen periodes van krapte en overschot mekaar op. Soms komen beide situaties zelfs gelijktijdig voor. Er kan een spanningsveld bestaan tussen gevraagde en beschikbare kwalificaties. Dit spanningsveld zal des te groter zijn in een krappe arbeidsmarktsituatie. Er wordt meer opgeleid door bedrijven in sectoren die geconfronteerd worden met een krappe arbeidsmarkt. Als een bedrijf geen geschikte kandidaten met de juiste kwalificaties vindt op de externe arbeidsmarkt, zal het eerder overgaan tot scholing van eigen krachten of van nieuw aangeworvenen (Knoke & Kalleberg, 1994).

Bij een overschot op de arbeidsmarkt, gecombineerd met een hoge werkloosheid, is de situatie omgekeerd. Kandidaat werknemers die een opleiding willen volgen, durven geen al te hoge eisen stellen aan de werkgevers, aangezien er een hele pool aan kandidaat werknemers staat te wachten. Gedreven door kostenminimalisatie verkiezen werkgevers vaak de werknemers met de laagste eisen. Het vernoemde negatieve verband tussen werkloosheidsgraad en opleidingsinspanningen dient toch niet overdreven te worden. In een paar onderzoeken was deze correlatie enkel significant voor bepaalde beroepsgroepen, zoals bijvoorbeeld bedienden (Green e.a., 1996; Veum, 1995).

Ook de loonvorming op de externe arbeidsmarkt kan gerekend worden tot de opleidingsmoderatoren. Acemoglou en Pischke (1999) stellen dat een niet-competitieve arbeidsmarkt kan resulteren in hogere opleidingsinvesteringen door de werkgever. In die situatie wordt de loonstructuur samengedrukt. Kleine loonverschillen stimuleren werkgevers om te investeren in de opleiding van hun personeel. De werknemers zelf daarentegen zijn minder bereid om te investeren in hun eigen opleidingen. Aangezien de positie van de werkgever op het vlak van bedrijfsopleidingen dominant is, zullen de opleidingsinvesteringen hoger liggen in het geval van een samengedrukte loonstructuur.

Minimumlonen kunnen eveneens resulteren in meer opleiding voor werknemers wiens productiviteit aanvankelijk beneden het loonniveau zit. Werkgevers betalen deze werknemers bij aanvang meer dan hun marginale productiviteit om zo de inzet van de werknemer hoog en de verloopkans laag te houden. Later verschaft de werkgever dan een opleiding om hun productiviteit te verhogen tot op het niveau van het betaalde loon of nog hoger (Acemoglou & Pischke, 1999).

Krapte of overschot en loonvorming zijn facetten van de externe arbeidsmarkt die bepalen of een gerezen opleidingsbehoefte wordt omgezet in een opleidingsinitiatief. In ons onderzoek kunnen we enkel een uitspraak doen over de impact van krapte op opleidingsinspanningen. We formuleren de volgende hypothese:

- *Hypothese 9:* Bedrijven die geconfronteerd worden met krapte op de arbeidsmarkt zullen de gerezen competentiebehoeften via opleiding invullen.

In de survey meten we krapte aan de hand van het aantal moeilijk invulbare vacatures in de bedrijven. We onderzoeken bij welke personeelscategorieën deze moeilijkheden zich voordeden, wat de oorzaken waren van deze moeilijkheden en welke oplossingen (o.a. opleiding) uit de bus kwamen.

3.6 De interne arbeidsmarkt als opleidingsmoderator

Aangezien de externe arbeidsmarkt geen constante is en periodes van krapte en overschot mekaar opvolgen, is het vinden van de benodigde kwalificaties niet gegarandeerd. Een bedrijf kan, als alternatief, ook zelf voorzien in de nodige kwalificaties door haar interne arbeidsmarkt uit te bouwen. Een bedrijf put dan als het ware uit haar eigen competenties, die voorhanden zijn op de interne arbeidsmarkt. Deze competenties worden op peil gehouden door middel van on the job en off the job opleidingen en loopbaanmanagement. Interne markten dragen bij tot een beheerste en begeleide kwalificatieontwikkeling van de werknemers. In hiërarchisch lagere functies leren medewerkers de noodzakelijke vaardigheden en worden aldus voorbereid op het vervullen van hogere functies.

Glebbeek (1993, p. 45) definieert een interne arbeidsmarkt als een stelsel van arbeidsplaatsen, (1) waarvan de processen van inrichting, prijsvorming en allocatie zijn onderworpen aan één bestuurlijk regime; (2) die zijn gerangschikt in één of meer hiërarchische structuren; (3) waarvoor geldt dat de kans op doorstroming naar hogere functies voor ingezetenen groter is dan voor buitenstaanders; (4) hetgeen impliceert dat de beloningsverhoudingen tussen de functies aan directe prijsconcurrentie door buitenstaanders zijn onttrokken; (5) en waarbinnen een aantal voorzieningen zijn getroffen die zijn gericht op het bevorderen van de stabiliteit van dienstverbanden en de beheersing van de interne personeelsvoorziening.

Twee belangrijke pijlers binnen een interne arbeidsmarkt zijn opleidings- en promotiebeleid. Deze bouwstenen vinden we bij tal van auteurs terug: Van Smoorenburg & Heijke (1995), Ten Have (1993), Glebbeek (1993), Knoke & Kalleberg (1994) en Hendry e.a. (1988). We kunnen ons echter de vraag stellen waarom bedrijven met een interne arbeidsmarkt hogere opleidingsinspanningen zouden vertonen dan andere bedrijven. In de eerste plaats voorzien zij zelf in de benodigde kwalificaties. Door hun goed uitgebouwd loopbaanmanagement (uitgebreide jobladders) en het gebruik van vaste contracten worden deze bedrijven gekenmerkt door meer duurzame arbeidsrelaties (Oosterbeek, 1996; Shields, 1998; Arulampalam & Booth, 1998). De interne arbeidsmarkt vervult hier een *stabilisatiefunctie*. Werkgevers willen zekerheid over de rentabiliteit van eventuele investeringen in het kwalificatiepotentieel van hun werknemers. Met de uitbouw van een interne arbeidsmarkt lukt dit beter. Marktfaling wordt hier in zekere zin tegengegaan. Door brede carrièreperspectieven aan te bieden en een transparant promotiebeleid met een duidelijke relatie tussen prestatie en promotie, worden werknemers *gemotiveerd* om langer bij hun werkgever te blijven.

Interne arbeidsmarkten ontstaan daarenboven vaak rond functies waarvoor bedrijfsspecifieke kwalificaties vereist zijn. Deze bedrijfsspecifieke kwalificaties zijn vaak niet zomaar te koop op de externe arbeidsmarkt en dienen dus geleidelijk aan ontwikkeld te worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld via interne opleidingsprogramma's. Op die manier heeft een interne arbeidsmarkt naast een stabiliserende en motiverende functie ook een *ontwikkelingsfunctie*.

Met betrekking tot de impact van de interne arbeidsmarkt op de opleidingsinspanningen, formuleren we de volgende hypothesen.

- *Hypothese 10a:* Het bestaan van een interne arbeidsmarkt zal het gebruik van opleidingen als kwalificatiebeheersingsinstrument bevorderen.
- *Hypothese 10b:* Aangezien interne arbeidsmarkten vaak ontstaan rond functies waarvoor bedrijfsspecifieke kwalificaties nodig zijn, zal het gebruik van interne opleidingen hoger zijn in bedrijven met een interne arbeidsmarkt.
- *Hypothese 10c:* Hoe meer arbeidscontracten voor onbepaalde duur worden gesloten en hoe minder tijdelijke arbeidscontracten, hoe hoger de opleidingsinvesteringen.

3.7 Beleid van overheid en sociale partners inzake opleiding

Zowel de overheid, de sectorale fondsen als de sociale partners vervullen een rol op opleidingsvlak. Welke invloed zij hebben op de opleidingsinspanningen binnen bedrijven wordt toegelicht in de volgende paragrafen.

3.7.1 Overheid

De overheid blijft niet op de achtergrond voor wat het opleidingsvraagstuk betreft. Vier argumenten legitimeren haar ingrijpen op vlak van opleidingen voor werkenden (Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid Vorming, 1996). Vooreerst zijn er marktimperfecties. Als de klassieke vrije markt goederen niet op een optimale wijze produceert en distribueert, dan is overheidsingrijpen gewenst. Het niet transparant zijn van de markt en de grote onzekerheid van de opbrengsten van opleiding bij zowel werkgevers als werknemers zijn oorzaken van een onderinvestering in opleiding. Een tweede reden voor overheidsingrijpen ligt in de positieve externe effecten van opleiding. Een hooggeschoolde (beroeps)bevolking levert heel wat baten op voor de samenleving en de overheid. Een derde argument sluit sterk aan bij het eerste. Het stelt dat de overheid moet tussenkomen omdat het private opleidingsaanbod zowel binnen als buiten de bedrijven te zwak is. Een vierde goede reden voor de overheid om tussen te komen is het feit dat de markt zorgt voor een onrechtvaardige verdeling van de opleidingskansen.

De overheid neemt tal van initiatieven om het kwalificatieprofiel van de bedrijven op te krikken. Hieronder worden de voornaamste kort toegelicht. De overheid biedt negen financiële tegemoetkomingen. Een eerste tegemoetkoming is *Vlami-vorm*. Ondernemingen die in 1998 minstens evenveel voltijdse equivalenten tewerkstellen als in 1997 krijgen een forfaitaire verlaging van hun onroerende voorheffing. Via deze lastenverlaging moet het niveau van opleiding binnen de onderneming op een hoger niveau getild worden. Een tweede overheidsinitiatief betreft het *Hefboomkrediet voor innovatieopleidingen*. Het hefboomkrediet subsidieert vorming voor werknemers, werkzoekenden en zelfstandigen. Deze vorming moet gericht zijn op een innovatie in de onderneming of instelling en kan niet gecumu-

leerd worden met andere Vlaamse overheidssteun. Naast de innovatievoorwaarde zijn er nog andere voorwaarden: de cursisten moeten werkzaam zijn in het Vlaams Gewest; elk project moet minstens twintig deelnemers tellen die elk minimum 20 uren opleiding volgen; een project mag maximaal 24 maanden duren en moet kaderen in een opleidingsplan en de cursussen dienen in het Nederlands gegeven te worden.

Een derde maatregel gaat uit van het *Europees Sociaal Fonds – Doelstelling 4*. Dit Europees programma, gericht op het behoud van de werkgelegenheid in Vlaanderen, subsidieert acties voor werknemers en zelfstandigen die door een verandering in hun bedrijf of sector niet langer over de juiste beroepskwalificaties beschikken. Voorbeelden van mogelijke acties zijn: ontwikkelings- en innovatieprojecten gericht op nieuwe opleidingsinhouden, -instrumenten en -aanpakken; pilootprojecten voor het kleinschalig testen van nieuwe opleidingsinhouden, -instrumenten en -aanpakken; uitvoeringsprojecten voor het aanbieden van opleiding en begeleiding. *Doelstellingen 2 en 5b* van het *Europees Sociaal Fonds* vormen een vierde tegemoetkoming. Doelstelling 2 poogt de economische ontwikkeling te bevorderen in regio's die getroffen worden door een grote achteruitgang van hun industrie. Advies, begeleiding, opleiding en tewerkstellingsacties kunnen gesubsidieerd worden in de industrie, de dienstensector en de milieusector, en technische bijstand op het vlak van innovatieve acties kan worden verleend. Doelstelling 5b tracht de economie te bevorderen in plattelandszones. Hiertoe voorziet het programma onder meer in bedrijfsgerichte opleiding, visserijopleiding en herscholing, arbeidsonderzoek en technische bijstand.

Een vijfde initiatief betreft de *zachte steun bij investeringen*. De zachte steun is gericht op het welslagen van vernieuwende initiatieven. Het wordt toegekend voor innovatieve projecten van opleiding, adviesverlening en studies. De opleiding, het advies of de studie moet echter uitbesteed worden en het initiatief moet leiden tot een verbetering van de concurrentiepositie. Een zesde maatregel is het *stimuleringsbeleid van de VDAB met betrekking tot opleiding*. Zo biedt de VDAB een bedrijf vrijstelling van betaling van werknemersopleidingen in de VDAB opleidingscentra voor bepaalde groepen van risicowerknemers. De onderneming kan ten tweede een aanvraag tot subsidiëring indienen bij de VDAB voor de opleiding die zij zelf organiseert voor risicowerknemers. Er is een derde mogelijkheid tot subsidiëring van opleidingen in erkende centra, waarbij de voorwaarden inzake risicowerknemers dezelfde zijn als bij de twee andere initiatieven.

Op de zevende plaats biedt de overheid een *aanmoedigingspremie voor arbeidsduurvermindering en loopbaanonderbreking*. Werknemers die in deze periode een opleiding volgen, hebben recht op een verhoogde aanmoedigingspremie. De achtste maatregel, *betaald educatief verlof*, is een vormingsrecht van de werknemer. Deze kan, naargelang van de aard van de opleiding, tot maximum 180 uren per jaar afwezig blijven van het werk om opleiding te volgen. De werkgever kan hiervoor vanwege de overheid terugbetaling bekomen van de lonen en de sociale bijdragen die op het betaald educatief verlof betrekking hebben. Een negende en

laatste overheidmaatregel ter bevordering van opleiding is het *verlof voor sociale promotie*. Dit is eveneens een recht van de werknemer. Deze kan welbepaalde cursussen volgen die overdag georganiseerd worden en ontvangt daarvoor een premie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De werknemer kan maximaal tien dagen per kalenderjaar van dit verlof genieten. De werkgever moet het loon niet doorbetalen, maar kan dit natuurlijk wel geheel of gedeeltelijk doen.

Met deze tegemoetkomingen geeft de overheid belangrijke impulsen om het permanente vormingsbeleid in ondernemingen te intensifiëren. Zij doet dit door opleidingsinitiatieven te subsidiëren, opleidingen aan te bieden en het opleidingsaanbod transparanter te maken (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 1999).

3.7.2 Sectorale opleidingsfondsen

De ondernemingen uit de sectoren groothandel, drukkerijen en softwarehouses kunnen gebruik maken van de diensten van CEVORA, het vormingscentrum van het Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden (ANPCB). CEVORA ondersteunt bedrijven door de organisatie van opleidingen voor bedienden die volledig kosteloos zijn; door de toekenning van een financiële tussenkomst voor externe of interne opleidingen tijdens de werkuren van 1 500 BEF per persoon per opleidingsdag; door de toekenning van een financiële tussenkomst voor externe opleidingen buiten de werkuren ten belope van 12 500 BEF per persoon per jaar en tenslotte door het ontwikkelen van anticipatieve studies rond kwalificatie- en opleidingsprofielen.

De bedrijven van de voedingssector kunnen een beroep doen op de diensten van het Instituut voor Professionele Vorming (IPV) van de voedingssector.

3.7.3 Vakbonden

Vakbonden spelen een centrale rol binnen de opleidingsthematiek (Van Hees, 1993). Meerdere studies wijzen op een positief verband tussen vakbonds aanwezigheid in een bedrijf en opleidingsinvesteringen.

Vakbonds aanwezigheid beïnvloedt de communicatiekanalen en het gedrag van het management. Vakbonden vormen voor werknemers een spreekbuis, waarlangs ze hun (opleidings)noden kenbaar kunnen maken. Gesyndiceerde werknemers nemen meer deel aan opleiding dan niet-gesyndiceerden (Arulampalam & Booth, 1998). Door de aanwezigheid van vakbonden voelen werknemers zich zekerder en minder bedreigd door veranderingen in arbeidsprocessen. De omgeving is formeler, waardoor opleidingsnoden eerder zullen geïdentificeerd worden. Hendry e.a. (1988) zien vakbonden als 'training watchdogs', die druk uitoefenen op bedrijven om op te leiden. Zelfs werknemersverloop zou gereduceerd worden door vakbonds aanwezigheid. Het voordeel hiervan is dat de terugverdienperiode van opleidingsinvesteringen verlengd wordt (Green e.a., 1996).

Vakbonden zouden er bovendien beter over waken dat ‘alle’ werknemers gelijke kansen krijgen om zich bij te scholen (Auer, 1995). Zij stimuleren bedrijven ertoe om bredere opleidingsprogramma's op te zetten, die niet alleen bruikbaar zijn binnen de onderneming zelf (Van der Meersch & Denys, 1998). Vakbonden voorkomen tenslotte dat opleidingen een ad hoc gebeuren blijven. Zij verplichten werkgevers tot een meer planmatige aanpak. Het gebruik van opleidingsplannen wordt aangemoedigd. Ondernemingen waarbinnen vakbondsonderhandelingen een doorslaggevende rol spelen bij de loonvorming zullen eerder een formeel opleidingsprogramma uitbouwen. Tot deze conclusie kwamen Knoke & Kalleberg (1994), die een steekproef van 688 Amerikaanse bedrijven analyseerden.

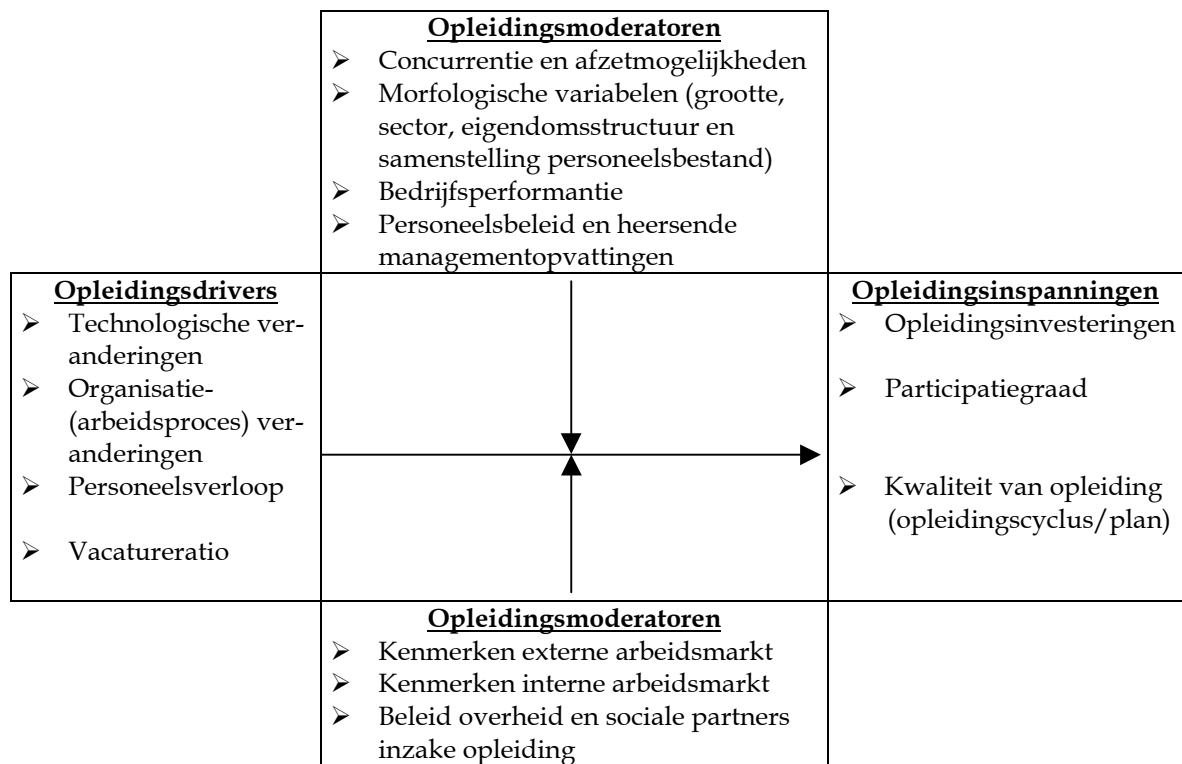
Vakbonds aanwezigheid binnen een bedrijf kan beschouwd worden als een opleidingsmoderator. Op zich zal de aanwezigheid van een vakbond geen opleidingsnood creëren, maar een bestaande behoefte zal wellicht sneller ingevuld worden via opleiding.

Wat de impact van de overheid, de sectorfondsen en de vakbonden op het opleidingsbeleid betreft, menen wij dat zij een belangrijke impuls kunnen geven. We verwachten dat bedrijven die de overheidsmaatregelen inzake opleiding kennen en gebruiken, meer investeren in opleiding. Ook menen wij dat vakbonds aanwezigheid in een onderneming concentratie van opleidingsinvesteringen bij bepaalde personeelsgroepen vermindert. Door vakbonds aanwezigheid zullen de investeringen gelijkmatiger verdeeld zijn over de verschillende personeelscategorieën.

- *Hypothese 11a:* Bedrijven die de opleidingsmaatregelen van de overheid en de sectorfondsen kennen en gebruiken, investeren meer in bedrijfsopleiding.
- *Hypothese 11b:* Indien vakbonden aanwezig zijn in de organisatie, zullen de opleidingsinvesteringen niet alleen hoger liggen, maar ook gelijkmatiger verdeeld zijn over de verschillende personeelscategorieën.
- *Hypothese 11c:* Vakbonden stimuleren het gebruik van opleidingsplannen.

4. Samenvattend schema

Als we de bouwstenen uit dit eerste deel samenvoegen, dan krijgen we het volgende analysekader. Links vinden we de concrete aanleiding tot opleiding. De opleidingsdrivers creëren een opleidingsbehoefte. Of deze behoefte omgezet wordt in een opleidingsactiviteit, is afhankelijk van een aantal factoren die we opleidingsmoderatoren genoemd hebben. Deze moderatoren bepalen of opleiding wel een goede oplossing biedt voor de kwalificatienood. Zij kunnen de organisatie van opleidingen vergemakkelijken of belemmeren. De indicatoren van opleidingsinspanningen zien we rechts in het schema.



Vertrekkend vanuit dit analysekader, zullen we de geformuleerde hypothesen toetsen binnen vier sectoren (voeding, groothandel, drukkerijen en softwarehouses).